

أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS

- دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة -

The impact of talent management practices in achieving organizational excellence using the PLS METHOD

-A field study at the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa-

خمنام سارة¹، موساوي سارة²، عمراني طلال³

¹ مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجللفة (الجزائر)،

sara.khemkham@univ-djelfa.dz

² مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهلية بالجزائر، جامعة الجللفة (الجزائر)،

³ مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجللفة (الجزائر)،

omranitalal@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/12

تاريخ الاستلام: 2024/06/11

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغت (45) عامل من أصل مجتمع الدراسة المكون من 76 عامل وبعد التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Spss, Smartpls4). وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك أثر لممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ وأنه لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة في وجود المتغيرات المعدلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

كلمات مفتاحية: ممارسات إدارة المواهب، التميز تنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

تصنيف JEL: M12، M19.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of talent management practices in achieving organizational excellence in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa. In order to achieve the objectives of the study a questionnaire was developed for the purpose of collecting information and data from the study sample, which amounted to (45) workers out of the study population consisting of (76) workers and after statistical methods (spss; smartpls4).

The study concluded: There is an effect impact of talent management practices in achieving organizational excellence in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Djelfa at a significance level $\alpha \leq 0.05$; There are no statistically significant differences in the effect of talent management in achieving organizational excellence in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Djelfa in the presence of the modified variables at a significance level $\alpha \leq 0.05$.

Keywords: Talent management practices, Organizational excellence, Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa.

Keywords: Talent management practices, Organizational excellence, Directorate of Electricity and Gas Distribution in Djelfa.

JEL Classification: M12، M19

1. مقدمة :

نظرا لما تمتاز به البيئة المعاصرة من تطورات وتغيرات وتحولات متسارعة، فإن ذلك الأمر جعل من منظمات اليوم تندفع إلى اقتناص الفرص ومحاولة اكتشاف نقاط ضعفها والتخفيف منها والبحث عن تبني استراتيجيات جديدة مغايرة ومخالفة لباقي المنظمات، من بين تلك الاستراتيجيات إستراتيجية الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الأهم فهو بمثابة المحرك الأساسي والركيزة التي يبنى عليه التنظيم، ويعتبر العنصر البشري من بين الأصول التي يكون الاستثمار فيها والتطوير فيها مفتاح لنجاح أغلب المنظمات حيث، تحقق المنظمات من خلال استغلالها تلك الموارد الميزة التي تجعلها تحتل مكانة للبقاء والاستمرارية وعدم الفشل أمام نظيراتها، حيث أن ما نراه الآن من تطور تكنولوجي سريع جعل أغلب منظمات الأعمال تسعى إلى تبني توجه جديد من التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ألا وهو إدارة المواهب، إدارة المواهب التي تعتبر عملية يتم من خلالها انتقاء واختيار العنصر الموهوب الذي يحمل أفكار ومهارات وقدرات مميزة عن العنصر البشري العادي، ومحاولة تنمية تلك المواهب والحفاظ عليها لكسب ولائها والاستفادة من أفكارها وتحقيق الانتماء التنظيمي لها وأداء أعمالها بطرق إبداعية وكسب رضاهم. وفي ظل المنافسة الشديدة وتنوع الخيارات الاستراتيجية ألزم على المنظمات احتلال مكانة مرموقة في السوق وتحقيق التميز، ولا يتحقق التميز إلا من خلال مجموعة من المتطلبات التي يجب على المنظمة تحقيقها للوصول لأعلى درجات التميز في عصر ديناميكي يتصف بالسرعة والتجديد والابداع، لذا تعتبر إدارة المواهب مصدر من مصادر التميز والتفوق والارتقاء ومصدر يمكن المنظمات من تحقيق خصائص الميزة التنافسية.

1.1 إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق وفي ظل التحول التكنولوجي والرقمي الذي أصبح يحتم علينا كسب موارد بشرية متميزة ومتفردة، وفي ظل التفرد والتميز وتحقيق أفضل النتائج يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

✓ ما أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟

2.1 أسئلة البحث:

ينبثق عن الإشكالية السابقة، السؤالان الفرعيان التاليين:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة المواهب على تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟

✓ هل توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز التنظيمي في وجود متغيرات معدلة في العلاقة بينهما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟.

3.1 فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية السابقة من خلال سؤالها الفرعيين قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؛

✓ توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتأثير إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في وجود متغيرات معدلة في العلاقة بينهما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

4.1 أهمية البحث:

تتجلى أهمية الموضوع في كونه يتناول موضوعين حديثين من مواضيع إدارة الموارد البشرية، موضوع إدارة المواهب الذي أصبح يحظى باهتمام خاص خصوصاً بعد الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي الذي حتم على المنظمة البحث على الكفاءات والمواهب وصقلها وتنميتها وعدم التخلي عنها لمواجهة ومجابهة التغيرات، وموضوع التميز التنظيمي الذي تحقيقه يرقى بالمنظمة ويجعلها تحتل مكانة مرموقة في عصر المنافسة والتغيير.

5.1 أهداف البحث:

يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- ✓ إعطاء الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة؛
- ✓ التعريف بأبعاد متغيرات الدراسة؛
- ✓ التعرف على أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؛
- ✓ استخدام برنامج SmartPLS 4؛
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات من خلال ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة من أجل تعزيز إدارة المواهب بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

6.1 منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية بالاعتماد على البرنامجين الإحصائيين SPSS 25، SmartPLS 4.

2. الإطار النظري لإدارة المواهب:

سنتناول في هذا الفرع الإطار النظري لإدارة المواهب وهذا بعرض مفهومها، أهميتها، وأهم ممارساتها.

1.2 مفهوم إدارة المواهب:

أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الأول.

تعتبر إدارة المواهب من بين التوجهات الحديثة في العلوم الإدارية حيث أن انطلاقة ظهور إدارة المواهب كانت عند قيام مؤسسة ماكينزي بطرح مصطلح الحرب على المواهب خلال القرن 21، وتشير المواهب إلى مجموعة الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، هاته المهارات تمكنهم من القيادة والمساهمة والتأثير بفاعلية داخل المنظمة، في حين أن المهارة تعني الخبرة التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب¹، ويمكن القول أن المهوبة هي القدرة الخاصة والخاصة التي يتمتع بها الفرد في مجال معين²، وتعرف المواهب على أنها الإمكانيات الكامنة والضمنية أو غير المستقلة التي يمكن تحقيقها في المستقبل سواء كان ذلك في الفرد نفسه أو في الفريق، تعتبر المهوبة مجموعة المعارف الجماعية والمهارات والقدرات والخبرات والقيم والعادات والأفعال التي يحوزها الموظفون³؛

وبالتالي فإن المهوبة هي مجموعة من الخصائص التي يمتلكها ويمتاز بها الأفراد وتميزهم عن غيرهم من الأشخاص وقد تكون هاته المهوبة واضحة، وقد تكون كامنة مما وجب تنميتها وتحفيزها لإظهارها والاستفادة منها؛

تشير إدارة المواهب إلى الاستراتيجيات التي تستهدف جذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف القيمة للمنظمة وهي نهج مدروس لجذب الأفراد ذوي المهارات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمتوقعة والاحتفاظ بهم وإشراكهم وتنميتهم وتطويرهم⁴،

قام كل من (Lewis and Heckman) باقتراح ثلاثة مضامين أساسية في تحليلهما لإدارة المواهب:⁵

- المخرجات: إدارة المواهب هي ضمان تعيين الموظف المناسب في الوقت والمكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- العمليات: إدارة المواهب هي ذلك الجهد التفصيلي والمنظم لضمان استمرارية القيادة في مختلف المناصب الرئيسية وتطوير المواهب والمهارات داخل المنظمة؛

- المدخلات: تعرف إدارة المواهب أنها عملية تدفق المواهب والطلب والعرض عليها.

وقد قام كلا من (Tarique and Schuler) بتلخيص التعريفات المقدمة لإدارة المواهب في النقاط الآتية:⁶

- إدارة المواهب هي امتداد للوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، حيث يستخدم المصطلح بشكل تبادلي مع إدارة الموارد البشرية؛

- تعتبر إدارة المواهب استراتيجية بطبيعتها حيث ينصب تركيزها على تلبية المتطلبات المستقبلية للأفراد وتحقيق احتياجات الأعمال المستقبلية؛

- يعتمد نهج إدارة المواهب على بناء القدرات والمهارات في سياق الموارد البشرية.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المواهب هي عبوة عن استراتيجية أو توجه تقوم به المنظمات من أجل ضمان الحصول على الأفراد الموهوبين وكيفية المحافظة عليهم من أجل البقاء في منظماتهم وتنميتهم وتطويرهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2.2 أهمية إدارة المواهب:

لقد ازدادت اهتمامات أغلب المنظمات فيما يتعلق بالتحول من الأساليب والتقنيات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى الأساليب والتقنيات الحديثة والعمل على اتباع هاته الأساليب التي تساهم في تحقيق الإضافة للمنظمة ومن ضمنها إدارة المواهب باعتبار توافر ممارسات وأنشطة إدارة المواهب مصدرا لتوفر الموارد البشرية القادرة على استغلال فرص التطوير والمساهمة في تعزيز من مستويات الأداء المنظمي⁷، تعتبر إدارة المواهب الجانب الأساسي من مشاركة الموظفين في المنظمة أي أن إدارة المواهب هي شيء ذو أهمية كبيرة لسببين هما: أن الإدارة الفعالة والمتميزة للمواهب تفسر أن المنظمات باستطاعتها توظيف والاحتفاظ بالعاملين بشكل جيد، والسبب الثاني هو مدى تقييد هؤلاء العاملين⁸.

3.2 ممارسات إدارة المواهب :

تختلف ممارسات إدارة المواهب من دراسة إلى أخرى، ومن مؤسسة إلى أخرى وتم الاعتماد في دراستنا على الممارسات الأكثر تداول من خلال الدراسات السابقة:

✓ **جذب واستقطاب الموهبة:** تعتبر عملية استقطاب المواهب المهمة الأولى التي تشملها استراتيجية إدارة المواهب لذا يجب على المنظمة استخدام جميع الأساليب والتقنيات اللازمة، للحصول على عدد كاف من المتقدمين لشغل الوظائف والانتقاء الأفضل من بينهم⁹، حيث تشير بعض الدلائل التجريبية إلى أن الأفراد الذين يبحثون عن العمل ينجذبون أكثر نحو المنظمات التي تتمتع بالسمعة الإيجابية القوية مقارنة بغيرها من المنظمات التي ليس لديها سمعة أو أن سمعتها سلبية¹⁰؛

✓ **الاحتفاظ بالمواهب:** إن عملية الاحتفاظ بالمواهب هي خطة استراتيجية تعتمد على المنظمات لمنع تخلي موظفيها الموهوبين عن المنظمة، وتعرف أيضا على أنها عملية تنفيذ السياسات والممارسات المشجعة للمواهب من أجل أن تكون تلك المواهب أكثر ولاء وارتباط بمنظمتهم، وتعتبر إدارة المواهب أنها استراتيجية تستخدمها المنظمة من أجل توفير بيئة عمل تجعل الأفراد الموهوبين أكثر رغبة في البقاء مع المنظمة.¹¹

✓ **تنمية وتطوير المواهب:** بعد ما تختار وتتحصل المنظمة على الكفاءات الموهوبة يشترط على المنظمة أن تبدأ في الاهتمام بتدريبهم وتنميتهم، إن تنمية وتطوير المواهب هي عملية بناء مهارات وقدرات الموظفين الموهوبين وذلك من أجل تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية¹²، إن عملية تطوير المواهب تعتبر أمرا مهما لكل المنظمات والأفراد على حد سواء، نظرا لان الموظفين المؤهلين يمكنهم المساهمة في تعزيز قدرة المنظمة التنافسية وزيادة قدرتهم على التكيف مع البيئة المتغيرة؛¹³

✓ **إدارة أداء المواهب:** تعرف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة ودائمة تشمل تحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد وجماعات العمل وتطويره في سياق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، تعتبر هذه العملية بالغة الأهمية لأنها تساعد وتدعم الأفراد لكي يصبحوا أكثر كفاءة والتزاما وتحفيز، وتسهل عملية التغير التنظيمي، وتوضيح الأهداف، ومساعدتها كذلك في التميز بين الأداء الجيد والغير جيد، وتدعم المنظمة على القيام بإجراءات إدارية عادلة، ففي حال غياب نظام جيد لإدارة الأداء يصعب على المنظمات اتخاذ قرارات تخص الموظفين (الاستغناء عنهم، أو منحهم مكافآت أو ترقية، وتحفيز الموظفين وإشراكهم بشكل فعال، الاحتفاظ بالمواهب المتميزة، جمع المعلومات من أجل تخصيص الموارد بشكل مناسب، معالجة مختلف اضطرابات الموارد البشرية...).¹⁴

3. الإطار النظري للتميز التنظيمي:

سنتناول في هذا الفرع الإطار النظري للتميز التنظيمي وهذا بعرض مفهومه، أهميته، وأبعاده، وأخيرا نتناول كيف يمكن لإدارة المواهب أن تكون أساسا لتمييز منظمات الأعمال.

1.3 مفهوم التميز التنظيمي:

يعتبر التميز التنظيمي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بين المواضيع التي لاقى اهتمام الباحثين والدارسين، حيث كان Peters and Waterman هما اللذان أنشأ مفهوم التميز التنظيمي في كتبهما بعنوان بحثا عن التميز – الدروس المستفادة من أفضل المنظمات الأمريكية-، يتم تعريف التميز التنظيمي على أنه تلك الجهود المستمرة لإنشاء مجموعة من المعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الأفراد لتقديم المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجات العملاء ضمن توقعات العمل¹⁵، ويتم تعريفه على أنه القدرة على القيام بالأعمال على النحو الصحيح وبدرجة عالية من الدقة والاحترافية كما يوفر التميز التنظيمي ميزة تنافسية مما يجعل المنظمة مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى في سوق معينة¹⁶، وتتمثل أهم مميزات التميز التنظيمي في: تواجد منهجية ورؤية شاملة، إدارة العمليات من خلال تنظيم فعال، التركيز الخاص على النتائج التي تحصلت عليها المنظمة، مشاركة واسعة المجال للعاملين، تحديد نقاط القوة وميادين التحسين، عرض صورة حقيقية عن أعمال المنظمة، استخدام أدوات التحليل لتبادل الخبرات الداخلية والخارجية؛¹⁷

2.3 أهمية التميز التنظيمي

تتجلى أهمية التميز التنظيمي كونه شيء أساسي لا يمكن أن تتخلى عنه المنظمات التي تحقق التفوق والنجاح، فالقصد من التميز التنظيمي هو عملية لجمع ضروريات أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة ومن أجل تحقيق هذا يجب توفر مجموعة من الركائز التالية: الفهم الصحيح للمفهوم التميز، التعبير عن التوجهات والرؤى المستقبلية من أجل التمهيد لبناء منظمة

استراتيجية، استخدام هياكل تنظيمية ملائمة مع احتياجات الأداء ويجب أن تكون هاته الهياكل مرنة وقابلة للتحسين والتعديل وملائمة مع التغيرات الداخلية والخارجية.¹⁸

3.3 أبعاد التميز التنظيمي

يمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تدفع إلى تحقيق الأهداف ويمكن إنجازها في النقاط التالية:¹⁹

- ✓ **تميز القيادة:** ويقصد بها قدرة في التأثير على العاملين في المنظمة وتوجيههم بغية الوصول للأهداف المرجوة والمنشودة، ويجب توفر مجموعة من السمات لدى القائد: كأن يكون قادر على تشكيل فرق العمل وأن يكون ذو تفكير مختلف ويتميز بالشفافية في تعاملاته المختلفة... الأمر الذي يجعل من المنظمة أن تكون منظمة متفردة؛
- ✓ **تميز الموارد البشرية:** ويقصد بها أن يتمتع العاملين بمهارات ومعارف وسلوكيات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف ويدفعهم إلى تحقيق أداء متميز تتمتع به المنظمة؛
- ✓ **تميز الهيكل التنظيمي:** يعني أن يتمتع هيكل المنظمة ويتميز عن غيره من هياكل في تحديده للعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية، الأمر الذي يؤثر على استطاعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ **تميز الاستراتيجية:** يقصد بالتميز الاستراتيجي أن تتبنى المنظمة خطوات استراتيجية في كل أجزائها لتحقيق التميز في الأداء، الأمر الذي يحقق رضا جميع العملاء؛
- ✓ **تميز الثقافة التنظيمية:** الثقافة هي مجموعة من القيم التي يمكن لها أن تدير وتوجه سلوك العاملين في المنظمة، وتميزها يؤدي بالضرورة إلى تميز في الأداء، وتحقيق الأفراد العاملين مجموعة من الإنجازات وبالتالي يؤدي إلى تميز المنظمة ككل.

4.3 إدارة المواهب كأساس لتميز منظمات الأعمال

اتفق علماء الإدارة على أن الفرد هو السبب وراء خلق الميزة التنافسية وتحقيقه التفوق والنجاح على كافة الأصعدة، ويعتبر الفرد المتميز هو الذي يسعى إلى اكتشاف ميادين تصنيع الميزة التنافسية، فعند النظر إلى العنصر البشري يمكن أن تكون ميزاته التنافسية كافية بذاتها لتمييز أي مشروع أو عمل، وأخيرا يمكن أن نقول أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية وليس دوره صنع هذه الميزة فقط بقدر ما هو الفاعل الرئيسي في تحقيقها²⁰، من ناحية أخرى يعتبر الأداء المتميز نتاجا لنظام إدارة المواهب حيث يمكنه إطلاق الطاقات الإبداعية والقدرات العقلية والخبرات والمعارف للأشخاص الموهوبين مما يمكن المنظمة من تحقيق التفوق والنجاح وينعكس ذلك إيجابا على أداء المنظمة، حيث أنه إذا نجحت المنظمة في توفير بيئة مشجعة على جذب وإشراك وتطوير القيم والمفاهيم المشتركة للعاملين يمكن من خلال ذلك تحقيق فرص إدارة التميز.²¹

4. الإطار التطبيقي للدراسة

بعدما قمنا بمحاولة إعطاء مفاهيم للتغيرات الدراسة قمنا بإسقاط الشق النظري ودراسته ميدانيا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من أجل التوصل إلى النتائج وتحليلها والتأكد من صحة فرضيات الدراسة.

1.4 تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة:

هي فرع تابع لمديرية الجهوية لولاية البلدة، تأسست سنة 1977 حيث كانت قبل تابعة لفرع المدينة وبعد ذلك استقلت عام 1980، حيث يبلغ عدد العاملين في المديرية حوالي 249 عامل موزعين كالتالي:

✓ **منفذين:** 68 عون تنفيذ؛

✓ **متحكمين:** 105 عون تحكم؛

✓ إطارات: 76 إطار.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية (تشمل فئة الإطار والإطار السامي) العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، هذه العينة مكونة من (60) إطار من حجم المجتمع (العدد الكلي للإطارات) المكون من 76 إطار.

الجدول رقم (01): مجتمع وعينة الدراسة

حجم المجتمع	العينة المأخوذة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المفقودة
76	60	60	45	15

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25

3.4. التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة:

وذلك من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لكل منها وذلك كالتالي:

الجدول رقم (02): توزيع خصائص العينة

العنوان	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	33	73.30
	أنثى	12	26.70
العمر	25 سنة فأقل	03	6.70
	من 26 سنة إلى 35 سنة	14	31.10
	من 36 سنة إلى 45 سنة	17	37.80
	46 سنة فأكثر	11	24.40
الخبرة	5 سنوات فأقل	07	15.60
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	11	24.40
	أكثر من 11 سنة	27	60.00
المستوى التعليمي	أقل من ليسانس	11	24.40
	ليسانس	14	31.10
	ماستر	14	31.10
	مهندس	05	11.10
	دكتوراه	01	2.20
المنصب	إطار سامي	21	46.67
	إطار	24	53.33

✓ المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور بلغت (73.3%) بينما بلغت نسبة الإناث (26.7%) وهذا يعني أن مجتمع الدراسة تغلب عليه فئة الذكور أكثر من الإناث، ونلاحظ أن أعمار مجتمع الدراسة أعلاها في الفئة من 36 سنة إلى 45 سنة بلغت نسبتها (37.7%) كما أن فئة 46 سنة فأكثر بلغت (24.4%) هذا ما يفسر أن المجتمع يطغى عليه فئة الكهول وهذا راجع لأن المنظمة تكتفي بموظفيها في الغالب، أما بالنسبة للخبرة فنلاحظ أن جل العاملين لهم أكثر من 11 سنة بنسبة (60%) وهذا يدل على أن أغلب العاملين لهم خبرة وأقدمية كبيرة وبالتالي لهم دراية بسياسة المنظمة حول استقطاب وجذب وتنمية وتطوير والمحافظة على المواهب أما بالنسبة للمستوى التعليمي بلغت نسبة العاملين المتحصلين على الليسانس والماستر (31.1%) وهي نسبة جيدة كون أغلب العاملين يمكنهم فهم والاستجابة مع أسئلة الاستبيان الخاص بالدراسة.

4.4. ثبات أداة الدراسة:

نستخدم هذا المؤشر من أجل التأكد من ثبات الاستبيان حيث قمنا بحساب ألفا كرونباغ لكل بعد وللدراسة ككل ويجب أن تكون قيمته 0.60 فما فوق حتى نقول أن أداة الدراسة تتمتع بثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة المواهب	16	0.809
التميز التنظيمي	10	0.873
الدراسة ككل	26	0.904

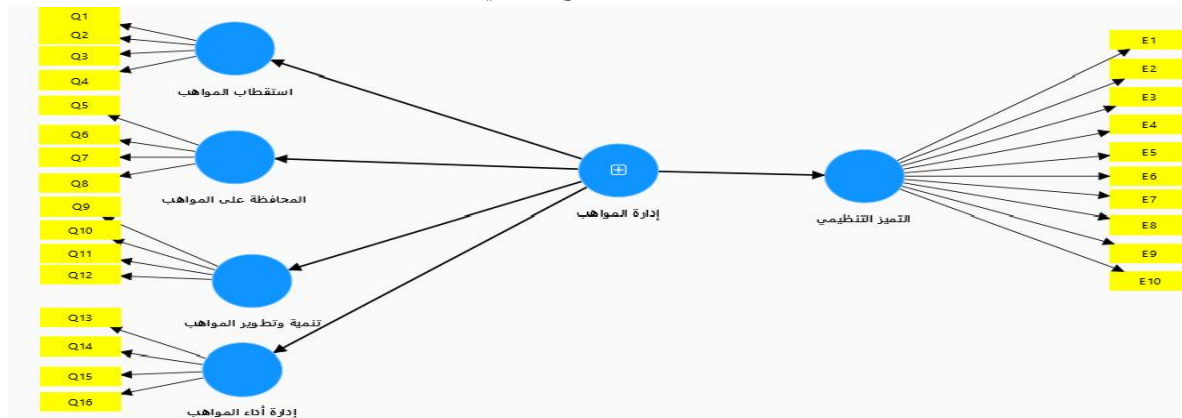
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن ألفا كرونباغ لإدارة المواهب قيمتها 0.809 وهي قيمة عالية جدا وممتازة أي أن المحور يتمتع بثبات عال، أما قيمة ألفا كرونباغ للتميز التنظيمي بلغت 0.873 كذلك تتمتع بثبات عال، وبلغت قيمة ألفا كرونباغ للدراسة ككل 0.904 ونفسر ذلك بأن الدراسة وأداة الدراسة تتمتع بثبات واستقرار عال وجيد إذا قمنا بتوزيع الاستبيان وفي نفس الظروف.

5.4 نموذج الدراسة :

حيث نركز من خلال البرنامج على: أدلة صدق التقارب (Validity Convergent) ، أدلة صدق التمايز (Discriminant validity)، وأبعاد جودة النموذج.

الشكل رقم (01): النموذج البنائي الأولي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

6.4 تحليل نتائج النموذج

ويتم ذلك اعتمادا على أدلة التقارب وأدلة صدق التمايز وكذلك على معيار سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات.

1.6.4 أدلة صدق التقارب (Convergent Validity):

ونقصد بها مدى توافق وتقارب المؤشرات في نموذج المسار من بعضها البعض وتشمل أدلة صدق التقارب:

✓ معامل التحميل (Factor Loading): ويشترط أن تكون كل العبارات تحمل معامل تحميل خارجي يفوق 0.7 وأحيانا نحتفظ بالعبارات التي معامل تحميلها التي تتراوح ما بين 0.4 إلى 0.6 إذا لم تؤثر على قيمة الموثوقية المركبة وقيمة متوسط التباين المستخرج.

الجدول رقم (04): نتائج معامل التحميل (FL)

البعد	العبارات	Factor Loading
استقطاب المواهب	Q1	0.814
	Q2	0.836
	Q3	0.866
	Q4	0.901
الحفاظة على المواهب	Q5	0.668
	Q6	0.760
	Q7	0.762
	Q8	0.799
تنمية وتطوير المواهب	Q9	0.895
	Q10	0.909
	Q11	0.777
	Q12	0.905
إدارة أداء المواهب	Q13	0.873
	Q14	0.840
	Q15	0.754
	Q16	0.859
التميز التنظيمي	E1	0.800
	E2	0.777
	E3	0.439
	E4	0.619
	E5	0.466
	E6	0.793
	E7	0.532
	E8	0.830
	E9	0.842
	E10	0.605

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الجدول رقم (04) يبين أن العبارات (E10، E7، E5، E4، E3، Q5) معاملات تحميلهم الخارجي (FL) أقل من 0.7

ولهذا يجب حذفها رغم أن هذه العبارات تتراوح ما بين 0.4 و 0.6 لأن ذلك يؤثر على الاتساق الداخلي ودرجة الموثوقية والصدق في النموذج وتعتبر عبارات غير مشبعة ونحتفظ بباقي العبارات لأن معامل تحميلهم الخارجي أكبر (0.7).

✓ **الموثوقية المركبة (Composite reliability):** ويشترط أن تفوق 0.7، حيث تعتبر القيم التي تتراوح بين 0.6 و 0.7 مقبولة في البحث الاستكشافي، أما القيم التي تتراوح بين 0.7 و 0.9 فهي مقبولة حتى جيدة، أما القيم الأكثر من 0.95 فهي تقلل من صلاحية لأنها تدل على العناصر الزائدة.

الجدول رقم (05): نتائج الموثوقية المركبة (Cr)

المتغيرات	الموثوقية المركبة (Cr)
استقطاب المواهب	0.916
الحفاظة على المواهب	0.836
تنمية وتطوير المواهب	0.927
إدارة أداء المواهب	0.900
التميز التنظيمي	0.918

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن عوامل الموثوقية بالنسبة لكل المتغيرات أكبر من 0.70 أي أنها تتمتع بموثوقية الاتساق الداخلي، حيث أن الموثوقية المركبة لأبعاد الدراسة تتراوح 0.80 و 0.90 فهي مقبولة وجيدة.

✓ **متوسط التباين المستخرج (AVE):** هو الذي يقيم مدى صلاحية المصدقية التقاربية للمباني حيث يشترط أن متوسط التباين المقبول هو (0.5).

الجدول رقم (06): متوسط التباين المستخلص (AVE)

المتغيرات	متوسط التباين المستخلص (AVE)
استقطاب المواهب	0.731
الحفاظة على المواهب	0.626
تنمية وتطوير المواهب	0.762
إدارة أداء المواهب	0.693
التميز التنظيمي	0.691

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن متوسط التباين المستخلص لكل المتغيرات أكبر من 0.5 ويتراوح ما بين 0.6 و 0.7 وهذا يفسر أن النموذج يتمتع بالمصدقية التقاربية.

2.6.4 أدلة صدق التمايز (Discriminant validity):

حيث تشمل معيارين للتقييم:

1.2.6.4 مؤشر التوافق (Cross loading):

لابد أن تكون قيمة العبارة والبعد الذي تنتمي له العبارة أكبر من قيمة ارتباطه مع بقية الأبعاد، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج مؤشر التوافق (C L)

العبارة	استقطاب المواهب	الحفاظة على المواهب	تنمية وتطوير المواهب	إدارة أداء المواهب	التميز التنظيمي
Q1	0.813	0.428	0.190	0.348	0.269
Q2	0.837	0.394	0.320	0.437	0.403
Q3	0.866	0.477	0.542	0.360	0.445
Q4	0.901	0.665	0.509	0.444	0.429
Q6	0.382	0.763	0.488	0.162	0.156
Q7	0.252	0.752	0.429	0.368	0.255
Q8	0.676	0.855	0.596	0.472	0.491
Q9	0.444	0.654	0.895	0.583	0.676
Q10	0.393	0.676	0.908	0.549	0.458
Q11	0.389	0.385	0.777	0.503	0.552
Q12	0.434	0.506	0.905	0.386	0.540
Q13	0.246	0.315	0.333	0.872	0.641
Q14	0.428	0.507	0.655	0.841	0.625
Q15	0.297	0.257	0.189	0.753	0.531
Q16	0.518	0.341	0.619	0.860	0.807
E1	0.480	0.300	0.400	0.750	0.816
E2	0.377	0.376	0.459	0.625	0.808
E6	0.254	0.412	0.726	0.692	0.839
E8	0.293	0.272	0.604	0.570	0.848
E9	0.511	0.326	0.442	0.608	0.844

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه أكبر من قيمتها مع الأبعاد الأخرى وهذا يدل أن كل عبارة هي أقوى في محورها أي أن كل عبارة متباعدة عن باقي العبارات ومرتبطة ارتباط وثيقاً بمحورها.

2.2.6.4 ارتباط المتغير (Variable correlation): يشترط أن تكون قيمة البعد ونفسه أكبر من قيمة البعد مع بقية الأبعاد، حتى يتسنى لنا القول ان هناك استقلالية بين الأبعاد.

الجدول رقم (08): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (V C)

الأبعاد	التميز التنظيمي	استقطاب المواهب	الحفاظة على المواهب	تنمية وتطوير المواهب	إدارة أداء المواهب
التميز التنظيمي	0.831				
استقطاب المواهب	0.459	0.855			
الحفاظة على المواهب	0.408	0.586	0.791		
تنمية وتطوير المواهب	0.683	0.475	0.647	0.873	
إدارة أداء المواهب	0.795	0.466	0.441	0.582	0.833

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنه لا يوجد تداخل بين المحاور وكذلك نرى أن المتغيرات مستقلة لأن العلاقة بين المتغير مع نفسه تأخذ أكبر قيمة مقارنة بالمتغير مع غيره من المتغيرات.

4.6.3 معيار سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات (Heterotrait – Monotrait Ratio)

الجدول الموالي يبين نتائج معيار (HTMT) كالتالي:

الجدول رقم (09): نتائج المعيار (HTMT)

المحور	التميز التنظيمي	استقطاب المواهب	المحافظة على المواهب	تنمية وتطوير المواهب	إدارة أداء المواهب
التميز التنظيمي					
استقطاب المواهب	0.514				
المحافظة على المواهب	0.475	0.683			
تنمية وتطوير المواهب	0.711	0.516	0.786		
إدارة أداء المواهب	0.891	0.513	0.523	0.612	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن كل قيم المعيار أقل من 0.9 وهذا يعني بأن الأبعاد تتصف بصدق التمايز في نموذج القياس الدراسة.

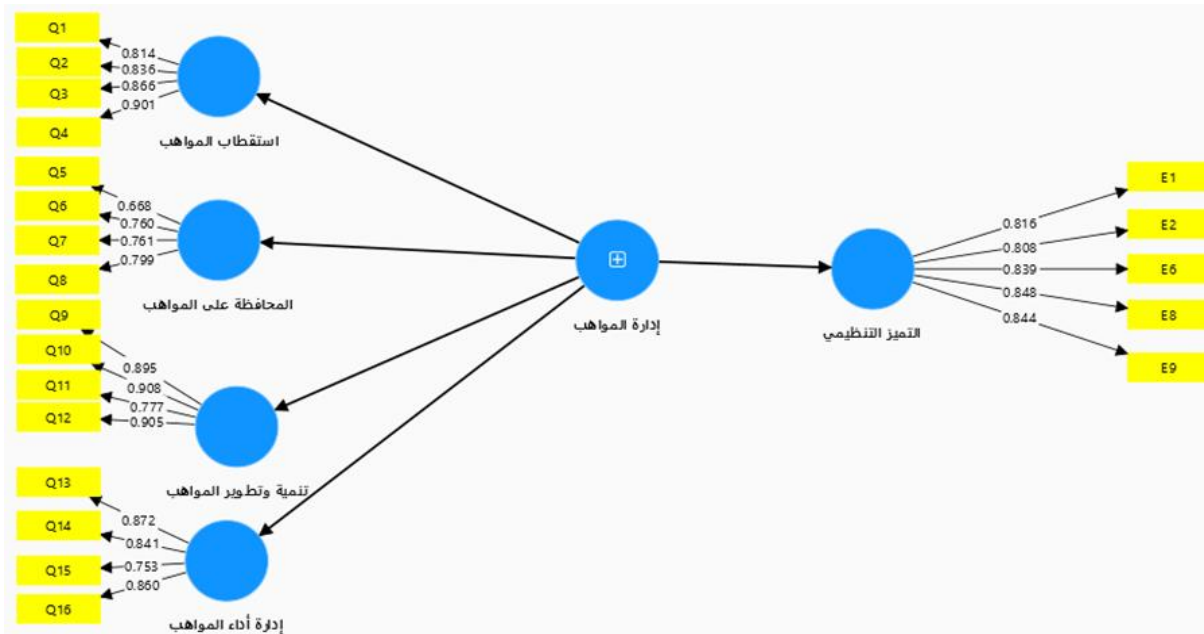
7. تقييم النموذج واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة

نقوم بتقييم النموذج البنائي للدراسة ومؤشرات جودة النموذج ومن ثم اختبار الفرضيات.

1.7.4 النموذج البنائي للدراسة:

أي الشكل النهائي بعد استبعاد العبارات التي معامل تحميلهم الخارجي أقل من 0.7 كالتالي:

الشكل رقم (02): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

2.7.4 مؤشرات جودة النموذج:

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات يجب قبل ذلك التطرق إلى مؤشرات جودة النموذج (R^2 , F^2 , Q^2).

1.2.7.4 معامل تضخم التباين (VIF):

يجب أن تكون عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات الكامنة للدراسة ولتحقيق ذلك يجب ألا تتجاوز قيمة 5.

الجدول رقم (10): نتائج قيم VIF

المتغيرات	قيم VIF
استقطاب المواهب	1.000
المحافظة على المواهب	1.000
تنمية وتطوير المواهب	1.000
إدارة أداء المواهب	1.000
التميز التنظيمي	1.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من الجدول رقم (10) عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات الكامنة للدراسة لأن كل قيم VIF أقل من 5.

2.2.7.4 مؤشر معامل التحديد (R^2):

يعتبر مؤشر للقدرة التنبؤية للنموذج ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج معامل التحديد (R^2)

البعد	قيمة	القرار
التميز التنظيمي	0.539	معامل متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن مؤشر معامل التحديد متوسط ويفسر أن المتغير المستقل له أثر في المتغير التابع

وأن متغير مستقل (إدارة المواهب) له القدرة على شرح المتغير التابع (التميز التنظيمي) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

3.2.7.4 مؤشر حجم التأثير (F^2):

يعتبر مؤشراً لتحديد وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع والجدول التالي يفسر ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج حجم التأثير (F^2)

البعد	التميز التنظيمي	القرار
إدارة المواهب	1.168	تأثير عال جداً

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المتغير المستقل إدارة المواهب بأبعاده الأربع لها أثر عالي بقيمة 1.289 على

المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهذا يفسر أن هناك أثر للمتغير المستقل على التابع من خلال تحليلنا لحجم التأثير.

4.2.7.4 مؤشر الملائمة التنبؤية (Q^2):

وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)

البعد	قيمة	القرار
التميز التنظيمي	0.527	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة الملائمة التنبؤية بلغت 0.527 وهي قيمة جيدة وأكبر من صفر.

3.7.4 اختبار الفرضيات :

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى معنوية كالتالي:

1.3.7.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وكانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

العبارة	Orginal sample	Standard deviation	T Statistics	P values	النتيجة
إدارة المواهب التميز التنظيمي	0.750	0.064	11.655	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن هناك أثر لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، حيث أن قيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

2.3.7.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : وكانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (15): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

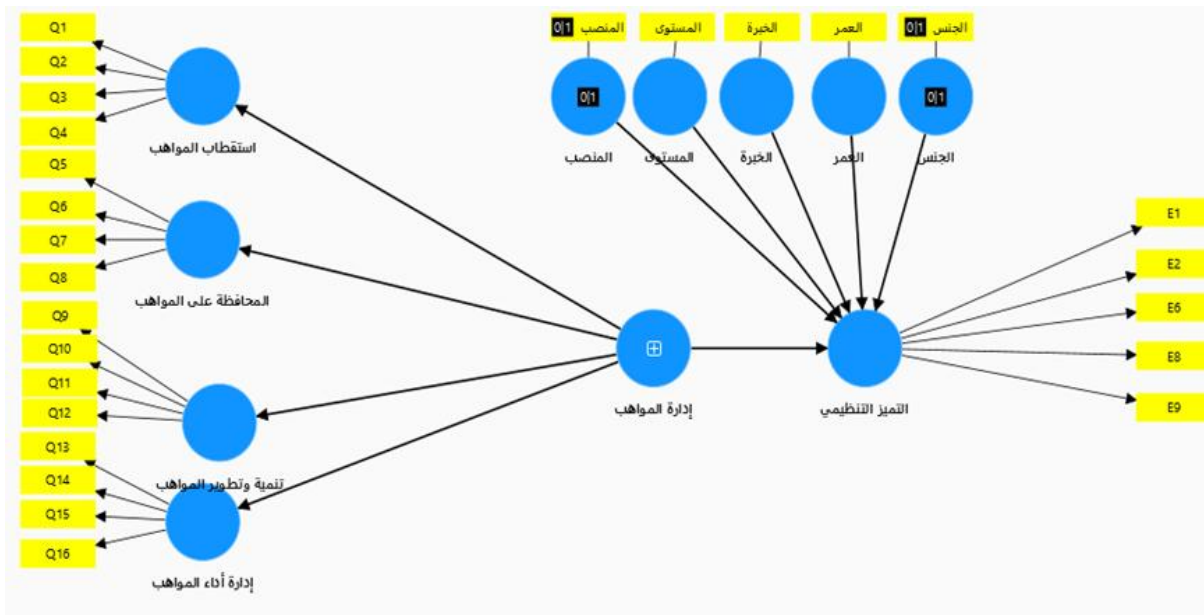
العبارة	Orginal sample	Standard deviation	T Statistics	P values	النتيجة
الجنس التميز التنظيمي	- 0.230	0.251	0.915	0.360	رفض الفرضية
الفئة العمرية التميز التنظيمي	0.100	0.192	0.522	0.602	رفض الفرضية
الخبرة التميز التنظيمي	0.085	0.161	0.529	0.597	رفض الفرضية
المستوى العلمي التميز التنظيمي	0.092	0.089	1.041	0.296	رفض الفرضية
المنصب التميز التنظيمي	-0.074	0.275	0.268	0.788	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن القيمة الاحتمالية لمتغير الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى العلمي، المنصب هي على التوالي (0.360، 0.602، 0.597، 0.296، 0.788) وهذا أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يفسر أنه لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في وجود متغير الجنس، الفئة العمرية، الخبرة،

المستوى العلمي، المنصب، وهذا يفسر رفض الفرضية التي تقول: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتأثير إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في وجود متغير معدلا في العلاقة بينهما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

الشكل رقم (03): نموذج الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

5. خلاصة

تعتبر إدارة المواهب من بين المفاهيم الحديثة التي لاقَت اهتمام واسع ولا زالت محل اهتمام الباحثين لما تتميز به المواهب من قدرات ومهارات خارقة والتي يمكن من خلالها تحقيق الإبداع والتميز واحتلال الصدارة في وقت أصبحت فيه الموارد الفكرية ثروة غالية الثمن بل أن قيمتها لا تقدر بثمن وأصبحت كذلك مصدر لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، فعملية البحث عن هذه الموهبة هي عملية صعبة لأن أحيانا هناك مواهب لا يمكن استكشافها إلا من خلال حدوث مواقف أو الاحتكاك بالفرد الذي يملك الموهبة. ومن خلال دراستنا التي أجريناها لمعرفة أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

1.5 النتائج المتوصل إليها

من خلال بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تحتم بالمواهب واستقطابها والمحافظة عليها وتنميتها والقيام بإدارة أداء تلك المواهب؛
- ✓ توصلنا إلى أن النموذج يتمتع بالصدق التقارب والاتساق الداخلي وهذا يفسر أن هناك تقارب واتساق بين المتغيرات من أجل قياس أبعاد الدراسة؛
- ✓ قبول الفرضية الرئيسية الأولى: أنه يوجد أثر لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؛
- ✓ تبين أنه لا يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (المتغير المستقل) في تحقيق التميز التنظيمي (المتغير التابع) في حالة وجود أحد المتغيرات المعدلة (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى العلمي، المنصب) عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

2.5 توصيات البحث :

من خلال ما توصلنا إليه من الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة اهتمام المنظمة وبذل الجهود للبحث على المواهب واستقطابها وجذبها لقدمها للمؤسسة والعمل بها حتى ولو كلفها مبالغ طائلة لأن تستثمر المنظمة من خلالها ثروة كبيرة؛
- ✓ ضرورة محافظة المنظمة على المواهب التي كلفتها من خلال توفير بيئة عمل لها وضمان مناصب لائقة ومنحها الحوافز المادية والمعنوية الكافية واللازمة من أجل ضمان بقائها بالمنظمة وكسب ولاء هذه المواهب في ظل التنافس الشرس بين المنظمات لإستقطابها؛
- ✓ على المنظمة السعي إلى تطوير هذه المواهب وتنميتها وتجديدها بما يتماشى مع مستجدات السوق والبيئة الديناميكية التي تتسم بالتغير والتجديد؛
- ✓ على المنظمة القيام من وقت لآخر بإدارة أداء مواهبها من أجل تصحيح الانحرافات؛
- ✓ إن عملية الاهتمام بالمواهب تحقق للمنظمة التميز أمام المنظمات الأخرى في السوق وبالتالي تحقيقها النمو والبقاء والاستمرارية.

6. الهوامش والإحالات:

¹ Hanny salah Sadek, **the impact of talent management practices on employees engagement in Sharm el-Sheikh hotels**, journal of association of Arab universities for tourism and Hospitality, vol 2, No22,(2022),p: 134

² Agnieszka, knap- Stefaniuk, & Wioleta J. Karna, **The role of management in the management of Contemporay hotels**, I marketing/Management and Marketing, Vol1, No36, (2022), p: 170

³ Jeevan Jyoti, & Roomi Rani, **Exploring talent management practices: antecedents and consequences**, Int.J.management concepts and philosophy, Vol8, No4, (2014), p:224

⁴ Mohammed Ali, & Muhammad Shariat Ullah, **Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the Pharmaceuticale industry of Bangladesh**, journal homepage, No 9, (2023), p: 3

⁵ Sefer Gumus& other, **An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management, Social and behavioral sciences**, Vol 99, (2013), p:797

⁶ Novera Ansar, & Akhtar Baloch, **Talent and talent management: Definition and issues**, IBT Journal of business studies, Vol 14, No2, (2018), p:182

⁷ Mohmmmed Moudhar Mazil, & Chiya Mohammed Ali, & Balassme Mohammed Ibraheem, **The impact of talent management on organizational development - a Field study the ministry of commerce the general company for foodstuff trade - salah eteach**, Intern.Journal of profess. Bus.Review, Vol 8, No4, (2023), p:4

⁸ Mochamad Azkha Rinaldhy, **The importance of talent management and the challenges it faces**, Consulté le 29 Mai 2024, sur: <https://www.researchgate.net/publication/353109897>

⁹ عبد الرحمن عبد الله محمد، علي يوسف أحمد، تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب - دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية

نينوى -، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (19)، العدد (63)، (2023)، ص: 393

¹⁰ Kate Smirnova, **Attracting and retaining talent -aqualitative study about talent management within the knowledge- intensive organization in sweden-**, Degree Project Master's, Business Administration, Dalarna university, Sweden, (2022), p:12

¹¹ Mohd Rafiq Mohamed Mazlan, &Manimekalai Jambulingam, **Challenges of talent retention: a review of literature**, Journal of business and management Review, Vol 4, No 2, (2023), p:79

- ¹² سامية السيد محمود، طارق عبد الرحمان محمد السيد، جهاد محمد رشاد السيد، دور ادارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان -، مجلة البحوث التجارية، المجلد(45)، العدد(2)، (2023)، ص 483-482:
- ¹³ Zulaecha, Ngiu, & other, **The impact of Talent Management on performance: Moderating effect of career management**, Indian journal of economics and business, Vol 20, No 2, (2021), p:373
- ¹⁴ Herman Aguinis, & Jing Burgi- Tian, **Talent management challenges during cov-19 and Beyond: performance management to the rescue**, Business Research Quarterly, Vol 24, No3, (2021), p: 234
- ¹⁵ Maryam Bakur Othman Barnawi, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open journal of business and Management, No 10, (2022), p:2918
- ¹⁶ Sultan saif Ali Darmaki, & Khairunneezam Mohd Noor, **Organization Excellence and its Role in Achieving THE Competitive of Abu Dhabi university: Applied Study to the Faculties of Abu Dhabi university**, International journal of Academic Research, Vol 12, No 1, (2021), p:27
- ¹⁷ Mohammad Ranjbarian, **A review of studies on organizational excellence**, Eurasian journal of science technology, Vol 2, No1, (2022), p:47
- ¹⁸ Asmaa Ibrahim, & Other, **The impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations: comparative study**, Journal of the faculty of tourism and hotels- university of sadat city, Vol 7, No 2, (2023), p:114-115
- ¹⁹ ربيع خداج، قبطان شوقي، تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد (6)، العدد (1)، (2023)، ص: 217-218
- ²⁰ شنانى نوال، إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد (5)، (2020)، ص: 20
- ²¹ كسنة محمد، قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد (1)، العدد (1)، (2017)، ص: 144